

**Б.Сидяга. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств / Б.Сидяга, С.Судомир // Галицький економічний вісник. — 2010. — №3(28).— с.169-173 - (проблеми мікро та макроекономіки України)**

УДК 338

**Богдан СИДЯГА,  
Світлана СУДОМИР**

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Резюме:** В статті розглянуті методологічні підходи до формування результативної системи управління стратегічного потенціалу підприємств.

**The summary:** The article contains methodological approaches to formation of the effective management system of the enterprise's strategic potential.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, результативність, агресивність стратегій.

**Вступ.** Швидкозмінююче ринкове середовище, перехід на інноваційну модель розвитку національної економіки потребує нового підходу до формування адаптивної системи управління організацією як цілісністю, так і окремими її підсистемами і, зокрема, управління потенціалом. В цьому зв'язку виникають нові завдання, теоретико-методологічного і практичного спрямування, які потребують свого вирішення.

**Проблема.** В економічній літературі розвитку системи управління приділено багато уваги. Розкриті теоретичні положення системного, функціонального, комплексного підходів до формування: структур управління, методів управління, механізмів господарювання, інформаційно - комп'ютерних технологій, управління функціональними підсистемами та ризиками тощо. Однак цілеспрямованого загально-цілісного підходу до формування системи управління ще недостатньо розроблено. В навчальних джерелах і у посібниках Завадського Й.С., Должанського І.З., Краснокутської Н.С., Кузьміна О.Є., Мартиненка М.М., Федоніна О.С., та в інших науковців менеджмент як система не представлені. Повністю не розкриті методологічні підходи до формування управління функціональними підсистемами і, зокрема, управління потенціалом. Запропоновані методологічні підходи щодо управління потенціалом слабо пов'язані з іншими видами управління (стратегічним, інноваційним, антикризовим). Таким чином, є проблема, яка потребує свого вирішення.

**Мета дослідження.** Обґрунтування методологічних підходів до формування адаптивно розвиваючої системи управління потенціалом.

**Результати дослідження.** Забезпечення конкурентоспроможності та динамічний розвиток підприємств аграрного сектору економіки можливо здійснити шляхом розвитку усіх функціональних підсистем управління. Особливе місце відводиться управлінню потенціалом як основи управління формуванням та розвитком можливостями в загальній системі стратегічного набору підприємницьких структур.

Управління потенціалом розглядається нами як процес, що охоплює:

- стратегії розвитку підприємств;
- систему підприємницьких можливостей;
- тип поведінки підприємств;
- типологію потенціалу;
- механізми управління потенціалом;
- алгоритми формування потенціалу;
- технологію управління потенціалом;
- правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним.

Методологічною основою формування результативної системи управління потенціалом є правила створення такої системи (табл. 1).

**Таблиця 1**

### **Основні правила формування системи управління потенціалом\***

Правила формування потенціалу підприємства	Правила формування системи управління потенціалом підприємства
1. Альтернативність потенційних можливостей	1. Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності.

2. Динамічний характер потенційних можливостей.	2. Головна концептуальна основа системи управління потенціалом – формування можливостей та управління ними.
3. Динамічна збалансованість потенціалу підприємств.	3. Первинність стратегій, стратегічних цілей і вторинність можливостей.
4. Динамічна зміна структурних елементів потенціалу як розвиваючої системи.	4. Стратегічний ефект – основний критерій оцінки результативної системи управління потенціалом підприємств.
5. Динамічна відповідальність потенціалу темпом і напрямку розвитку підприємств.	5. Системно - комплексний підхід до формування управління потенціалу підприємств.
6. Синергічний ефект в динамічно збалансованій системі потенціалу підприємницьких структур.	6. Забезпечення динамічної конкурентоспроможності потенціалу підприємств.
7. Упереджувальний розвиток потенціалу підприємств по відношенню до стратегічних системних змін в організаціях.	7. Система управління потенціалу підприємств повинна розвиватися на принципах попереджувальної адаптивної дії по відношенню до стратегічних змін у зовнішньому середовищі

\*Примітка: Використана ідея О.І. Олексика з доповненням авторів.

Управління потенціалом підприємств слід розглядати як систему, яка здійснює реалізацію функцій при досягненні цілей стратегічного, поточного та оперативного характеру. Це річні напрямки дій з неадекватною цільовою програмою та механізмами управління, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та синергічного ефекту. В цьому зв'язку виникає проблема формування цілісної системи управління потенціалом підприємств, яка забезпечила б єдність стратегічного управління. Послідовності формування такої системи представлено нами на рис 1.

В системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей. Дослідженнями фактично сформованого виробничого потенціалу встановлено, що останній в більшості сільськогосподарських підприємств не є адекватним їх цільовим програмам і можливим стратегіям розвитку. [2].

Наближення до оптимальної норми збалансованості між обраними стратегіями і виробничим потенціалом прослідковується в господарствах з рівнем рентабельності господарської діяльності понад 20 відсотків. Для підвищення коефіцієнта збалансованості та пониження рівня ризикованості нами пропонується набір стратегій:

- для збиткових – стратегій: удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання;
- для підприємств з наближенням до нульової точки рентабельності – стратегії: удосконалення виробництва, товару, максимізації поточного прибутку;
- для підприємств з нульовою точкою рентабельності – стратегії: удосконалення товару, максимізації поточного прибутку, інтенсифікації комерційних зусиль;
- для прибуткових підприємств – стратегії: розвитку ринку, цінових уступок, завоювання лідерства, диверсифікації, концентрованого зростання, інтеграційного зростання, інновацій.



Рис. 1. Процес управління потенціалом підприємства

Для підвищення рівня потенційних можливостей підприємств нами розроблена система економічного забезпечення, якою передбачено використання механізмів державного протекціонізму та внутрішнього системного фінансового самозабезпечення. Співвідношення механізмів державного протекціонізму і господарського забезпечення може коливатися від 0,8:0,2 до 0,2:0,8 коефіцієнта. При обґрунтуванні співвідношень враховані як економічні рівні розвитку підприємств, так і життєві цикли організацій, а також потенційні можливості і готовність системи менеджменту розв'язувати стратегічні задачі. [3].

З переходом від традиційної до інноваційної моделі розвитку галузей і підприємств доля механізмів державного регулювання в забезпеченні реалізації програм повинно підвищуватися.

При впровадженні інноваційної моделі синергійний ефект відбувається від використання інновацій. Останні, на наш погляд, повинні охоплювати усі підсистеми, включаючи організаційну і управлінську. Люба інновація потребує змін в технічній, технологічній, біологічній, інформаційній, економічній, організаційній, фінансовій та управлінській підсистемах. Однак такий підхід в більшості підприємств практично відсутній. Існуючі структури управління мало рухомі, характеризуються низьким коефіцієнтом гнучкості.

В досліджуваних підприємствах аграрного сектору Київської області встановлено, що майже у 95 % із них структури управління не змінювалися. Вони є стабільними. Коефіцієнт стабільності наближається до 1. І майже відсутні організаційні структури управління маркетингового, логістичного, а також програмно-цільового та стратегічного спрямування. Низький рівень організаційного клімату та управлінського профілю не інтегрованого елемента включає:

- тип управлінського профілю;
- тип структури управління;

- організаційний клімат;
- кадровий потенціал.

За нашими розрахунками, які проведені на основі сформованої зведено-аналітичної інформації, він становить 0,54 коефіцієнта.

Невисоким є і загальний коефіцієнт управлінського потенціалу. Він не перевищує в загальній сукупності підприємств 0,65 коефіцієнта. При такому низькому коефіцієнті неможливо на системній основі впроваджувати інноваційні моделі. Для розв'язання проблеми забезпечення розвитку підприємств на інноваційній основі нами пропонується підхід щодо формування управлінського потенціалу як основного елемента системи управління стратегічним потенціалом. Система управління повинна бути упереджувальною по відношенню до потенційних можливостей, які необхідно буде формувати для реалізації як загальної, так і інших стратегій: розвитку цільового ринку, маркетингових, товарних, каналів збуту, цінових, формування попиту, соціальних, екологічних, структурних перетворень, фінансових, подальшої реструктуризації та ін. При цьому слід враховувати можливості розширення потенціалу підприємств за рахунок створення нових організаційних формувань кооперативного, асоціативного, агропромислового, корпоративного, агропромислово-фінансового спрямування.

Важливим компонентом потенційних можливостей підприємницьких структур є потенціал управлінської команди організації як фактор загального керівництва. Головною цільовою спрямованістю останніх є забезпечення динамічного розвитку підприємств шляхом збалансованого підходу до стратегічного і оперативно - успіху в діяльності організацій. На це акцентують науковці вітчизняних і зарубіжних країн. Лише при такому підході можливо забезпечити системний синергічний ефект. Кількісні і якісні параметри синергічного ефекту визначатимуться: рівнем сформованості управлінської команди, її інтегрованої компетентності, стратегічної цінної орієнтації, гнучкої рухомості і реакції на можливі зміни в зовнішньому середовищі, спрямуванням діяльності на пошук і реалізацію стратегічних можливостей, швидкістю здійснення упереджувальної адаптації по відношенню до змін у зовнішньому середовищі. [4].

Для оцінки факторів забезпечення синергічного ефекту від діяльності управлінської команди необхідна моніторингова зведено-аналітична інформація, яка характеризуватиме: здатність управлінської команди своєчасно проводити зміни в системі, маневрувати портфелем тактичних стратегій, формувати інноваційно-психологічний клімат в організації та ін. Для одержання такої інформації нами систематизовані і доповнені складові потенціалу загального керівництва згідно таких основних груп як:

- загальне керівництво;
- управлінська команда;
- організаційне соціально - психологічне управління; компетентні характеристики;
- системно - комплексний профіль можливостей.

Названі групи складових потенціалу загального керівництва є основними об'єктами діагностики. При цьому ми погоджуємось з авторами, які вважають, що при оцінці потенціалу загального керівництва необхідно враховувати рівні нестабільності, агресивності та відкритості організації. Вони є основними критеріями для вибору портфеля стратегій, тактики їх реалізації. Ступінь агресивності обраних стратегій визначатиметься рівнем системності організаційної цілісності, а саме - коефіцієнтом тісноти взаємозв'язків складових елементів системи. [1,5].

Важливим етапом процесу управління стратегічним потенціалом є оцінка результативності.

В економічній літературі існують різні методологічні підходи щодо методичного інструментарію оцінки ефективності використання потенціалу та управління можливостями. Ми погоджуємось з науковцями, які акцентують увагу на необхідності врахування особливостей формування функціонального потенціалу при оцінці результативності системи управління потенціалом.

Такий підхід здійснено нами при формалізації методики оцінки потенціалу та результативності управління ним. Використано комплексно - системний підхід, який враховує систему результативних показників та факторів впливу. Для одержання повноцінної зведено-аналітичної інформації використана методологія багатфакторного аналізу, яка покладена в

основу оцінки фактично реалізованих управлінських рішень по використанню потенціалу підприємств та їх можливостей.

Таким чином, лише комплексний підхід до формування системи управління стратегічним потенціалом дозволить забезпечити їх конкурентоспроможність та динамічний розвиток.

### Використана література

1. Герасимчук Л. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / Л. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 167 с.
2. Гудзинський О. Д. Менеджмент в системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1994. – 224 с.
3. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник / [Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалик О. О., Герасименко І. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
5. Есипов В. Є. Оцінка бізнесу / В. Є. Есипов, Г. А. Маховика, В. В. Терехова. – СПб. : Питер, 2001.